

学校编码: 10384

学 号: 17920121150728



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

L 公司海外代理发展战略研究

The Study of Overseas Agents Development Strategy of L International Freight Ltd.

柯 映 璇

指导教师姓名: 刘震宇 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2016 年 月

论文答辩时间: 2016 年 月

学位授予日期: 2016 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2016 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

2016 年 3 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

2016 年 3 月 日

摘 要

本文以 L 国际货运代理公司海外代理为研究对象，主要研究 L 公司海外代理发展战略。L 公司是一家发展型的国际化物流企业，从企业成立至今，海外代理已遍布全世界大多数国家的主要港口城市，但是如何使目前的海外代理网络更优化，如何发展海外代理，如何更充分地利用海外代理资源，最大程度地降低海外代理合作可能带来的风险，如何开创蓝海，是本论文的主要研究方向。

本文采用 PEST、波特五力模型和 SWOT 分析法，对 L 公司海外代理发展的原因，发展战略的制定和执行，以及风险评估和防范做了深入地研究和分析。

本文是一篇针对具体企业的案例型应用研究，尝试应用现有的理论研究成果，结合行业发展的现实情况和行业特性，减少国际货运代理企业海外代理选择的主观性，揭示了海外代理发展的重要意义。L 公司海外代理发展，有利于提高企业的核心竞争力，弥补企业在资源上的不足，节约交易费用，降低经营成本和风险系数，是 L 公司生存与发展的必然选择。

通过对 L 公司的研究分析得出，L 公司目前确定的海外代理发展战略是充分利用 L 公司多年积累下来的航线资源优势，及国内政策和国际经济环境给货运行业带来的机会，发展海外代理，选择性地建立海外代理联盟，在欧洲区域保持红海战略，在亚洲区域开创蓝海战略。

关键词：国际货代；海外代理；发展战略

Abstract

This article has focused on L International Freight Ltd's overseas agents' development strategy. L International Freight Ltd. is a developing international forwarders. L International Freight Ltd. has been set up agency network in the world's major ports, but how to make the current overseas agent network more qualitative, develop more overseas agents, put overseas agents' resources to rational use, reduce the risk in the most extend, and create Blue Ocean are the main direction of this article.

This article used the analytical approach of PEST, Michael Porter's Five Forces Model & SWOT to analyze the reason of developing overseas agents, the formulation and implementation of development strategy, and the assessment and prevention of risk.

This article is a study, which aim at enterprise case, try to apply the theory of existing research results to reduce the subjectivity of choice on oversea agents, and reveal the significance of oversea agents' network constructions. The development of L Int'l Freight Ltd's overseas agents can help improve enterprise's core competitiveness, make up the lack of freight forwarding enterprises on resource, save the transaction cost, lower the enterprises' management cost and risk factor. It is an inevitable choice for int'l freight forwarding enterprises' survival and further development.

Based on the detailed analysis, L Int'l Freight Ltd. has determined the development strategy of making full use of L company's accumulated resources, and the chance our country and int'l economic environment has brought, to expand and strengthen overseas agent network, selectively establish overseas agent alliance, keep Red Ocean strategy in the European region, and create Blue Ocean strategy in the Asia region.

Key words: International freight forwarders; overseas agent; development strategy

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 国际货运代理行业的发展现状和发展趋势	2
第二章 理论基础	4
第一节 PEST 分析法	4
第二节 波特五力模型分析法	6
第三节 SWOT 分析法	8
第四节 蓝海战略和红海战略	9
第三章 L 公司海外代理发展战略的分析	12
第一节 L 公司海外代理的基本分析	12
第二节 L 公司海外代理发展 PEST 分析	14
第三节 L 公司海外代理发展波特五力模型分析	17
第四节 L 公司海外代理发展 SWOT 分析	21
第四章 L 公司海外代理发展战略的制定	27
第一节 建立海外代理联盟	27
第二节 保持欧洲区域红海战略	27
第三节 开创亚洲区域蓝海战略	30
第四节 小结	35
第五章 L 公司海外代理发展战略的执行	36
第一节 发展海外代理	36
第二节 防范海外代理发展风险	43
第三节 欧洲区域执行红海战略	49
第四节 亚洲区域执行蓝海战略	49
第五节 小结	53
第六章 结论和建议	54

第一节 研究结论和建议	54
第二节 研究的局限性	55
参考文献.....	56
致 谢.....	57

厦门大学博士论文摘要库

Contents

Chapter 1 Introduction	1
Section1 Background	1
Section2 Forwarder Industry Development Situation & Tendency	2
Chapter 2 Theoretical Basis	4
Section1 Analytical method of PEST	4
Section2 Analytical method of Michael Porters Five Forces Model	6
Section3 Analytical method of SWOT	8
Section4 Blue Ocean Strategy & Red Ocean Strategy	9
Chapter 3 Strategy Analysis of L Co. Overseas Agents Development	12
Section1 Basic Analysis of Overseas Agents Development	12
Section2 PEST Analysis of Overseas Agents Development	14
Section3 Michael Porter's Five Forces Model Analysis of Overseas Agents Development	17
Section3 SWOT Analysis of Overseas Agents Development	21
Chapter 4 Strategy Formulation of L Co. Overseas Agents Development	27
Section1 Establish Alliance of Overseas Agents	27
Section2 Keep Red Ocean Strategy in the European Region	27
Section3 Create Blue Ocean Strategy in the Asian Region	30
Section4 Conclusion	35
Chapter 5 Strategy Implementation of L Co. Overseas Agents Development	36
Section1 Develop Overseas Agents Network	36
Section2 Prevent Risk of Overseas Agents Development	43
Section3 Implement Red Ocean Strategy in the European Region	49
Section4 Implement Blue Ocean Strategy in the Asian Region	49
Section5 Conclusion	53

Chapter 6 Conclusion and Suggestion	54
Section1 Conclusion and Suggestion	54
Section2 Limitation	55
Reference	56
Acknowledgement	57

第一章 绪论

第一节 研究背景

一、研究背景

2001 年 12 月,中国加入世贸组织之后,中国市场逐步对外开放。2008 年,中国的进出口贸易总额达到 2.56 万亿,同比增长 17.8%,成为世界市场上最大规模的工业品生产制造基地。在对外开放的同时,在新的经济形势下,国外大型国际货运代理企业争先进驻中国各主要港口城市。中小型国际货运代理企业通过发展海外代理,优化行业资源配置,协调物流服务供需,同时也强化了自身的市场竞争力。

二、研究目的和意义

我国的国际货运代理行业发展历史相对较短,自身实力有限。由于缺乏经验,我国货代企业在开发及发展海外代理方面碰到了很多问题,也遭受了很多挫折和损失。本文以 L 公司海外代理作为研究对象,试图通过对 L 公司实际情况的研究找到当前形势下国际货代企业海外代理发展战略方向,与同行共事者探讨。

三、研究的主要内容

本文的基本结构由六部分组成:第一章是绪论,主要介绍选题的研究背景、研究的目的和意义。第二章是文献综述,围绕论文,对与选题相关的文献资料进行整理、分析和评价。论文的主体部分第三章、第四章和第五章分别对 L 公司海外代理发展战略的分析、制定和执行做了详细的阐述和研究。第六章是结论和建议。

第二节 国际货运代理行业的发展现状和发展趋势

一、国际货运代理行业的发展历史

国际货运代理起源于公元十世纪，最初以报关行的形式存在，其业务范围主要是为货主代办进出口业务，及国际运输承运，其从业人员主要来自外贸企业。随着商品经济的日益发展，报关行的工作人员在时间、地域、知识技能等方面存在无法避免的局限性，频繁的经济活动使得他们开始无法独自地完成全部的经济行为，这时候国际货运代理行业作为一个专门的行业在这一特殊时刻应运而生。国际货运代理的出现，有效地协调和连接了船东、船代、货代、货主四大主体和港务码头、场、站、库四大客体，使得国际货运市场变得井然有序。

货运代理行业的工作辐射面广，主要为贸易双方提供中介服务，事情相对繁琐。为体现货运代理企业的专业性和技术性，从业人员的主要工作就是把国际货物运输过程中相对复杂繁琐的工作，诸如代办订舱、租船、报关、报检、签发提单、代理投保等事项集中起来，进行统一的办理、协调、统筹和理顺，让这个过程变得顺畅有序。

1926年5月，国际货运代理协会联合会在维也纳正式成立，最初由16个国家的货运代理协会所组成，简称“菲亚塔”，英文缩写为“FIATA”。“菲亚塔”的总部设在瑞士苏黎士，这是首个被世界承认的国际货运代理行业组织，以保障国际间货物的安全运输和国际货运代理的合法利益为宗旨，是世界上最具规模的非政府和非营利性的货运代理机构。到目前为止，“菲亚塔”的成员国已发展到130多个国家和地区，4000多个会员^[1]。

二、国际货运代理行业的发展现状

国际货运代理行业在全球范围内呈不均衡发展态势，欧美国家的大型国际货运代理企业起步较早，企业制度较完善，人员专业素质较高。他们几乎在世界各主要港口城市建立了自己的分支机构或办事处，并拥有世界最先进的物流信息系统，通过网络优势将各个分支机构有机地联系在一起，使他们具备了为客户提供多元化、无缝隙物流服务的专业能力。而国际货运代理在第三世界国家的发展仍处于落后水平，企业规模较小，全球网络不健全，人员专业素质不够，物流信息系统较落后。

2008 年,由美国引发的金融危机波及全球, BDI 指数(衡量国际海运情况的权威指数)经历了一场史无前例的暴跌,从历史上 11793 的高点骤降到 2008 年 11 月的 763 点。这场突如其来的全球性经济危机,导致了国内进出口贸易量的骤然下滑,中小型国际货运代理企业严重受挫,物流产业因此被列入了中国政府为促进中国经济平稳过渡推出的十大产业振兴规划中^[2]。2009 年,全球经济略有触底反弹,在新的经济格局下,各类型国际货运代理企业,都需要寻找适合自身定位的新的发展途径。

三、国际货运代理行业的发展趋势

1. 横向规模化发展

(1) 国外大型知名货运代理企业网络优势突显。这些企业早已具备了世界领先的物流信息系统,通过物流信息系统,实现了全球所有的分支机构物流信息的共享和有效传递。

(2) 国内大型国有货运代理企业完成资源整合。目前,中远与中海已完成合并,世界各地的分支机构或办事处网络也在合并和扩建当中。

(3) 国内中小型货运代理企业逐步建立海外代理联盟。通过联盟形式,在国外建立稳定、可靠、实力相当、具备特殊航线优势的代理网络。

2. 纵向物流化发展

(1) 国外大型知名货运代理企业实现全球专业化服务。这些传统的国际货运企业规模庞大,他们中的大部分企业已在全球 100 多个国家设立了超过 500 多个分支机构或办事处,主要通过客户细分与市场细分,利用其本国专业有序的物流系统,实现了对大宗客户的专业化服务,并最终从营业利润上得以体现^[3]。

(2) 国内上市的大型国有货运企业,纷纷以提升软实力为目标。一些国有货运企业,诸如中外运、中海集运、中远集团、中国外轮代理等都积极发展以供应链为主要导向的纵深物流能力。

(3) 国内中小型货运企业走优势经营路线。“大而全、小而全”已经不能适应市场的竞争了,明确企业发展定位,走优势经营路线,是国内中小型货运代理企业必须思考的问题。

第二章 理论基础

第一节 PEST 分析法

PEST 分析是战略方面专家通过四个因素来分析企业外部宏观环境的一种方法，P 是政治环境(political factors)，E 是经济环境(economic factors)，S 是社会文化环境(sociocultural factors)，T 是技术环境(technological factors)。

一、政治环境

政治环境因素主要包含以下几点：

1. 政治环境是否稳定？
2. 国家政策是否会改变法律从而增强对企业的监管并收取更多的赋税？
3. 政府所持的市场道德标准是什么？
4. 政府的经济政策是什么？
5. 政府是否关注文化与宗教？
6. 政府是否与其他组织签订过贸易协定，例如欧盟（EU），北美自由贸易区（NAFTA），东盟（ASEAN）等？

二、经济环境

经济环境包括宏观经济环境和微观经济环境。

宏观经济环境主要反映国家经济发展水平和增长速度，它包含国民收入、国民生产总值及其变化情况。微观经济环境主要指企业所在区域的国民收入水平、消费水平、就业情况等。GDP、财政货币政策、通货膨胀、失业率、居民可支配收入水平、汇率、能源供给成本、市场机制、市场需求等构成了经济环境的主要因素。

三、社会文化环境

社会文化环境包含一个国家或地区的居民文化教育水平、风俗习惯、宗教信

仰、审美观、价值观等。居民的文化教育水平体现居民的需求层次；风俗习惯和宗教信仰间接地禁止或抵制某些社会活动的进行；价值观和审美观会影响居民对组织目标、组织活动、活动内容、活动方式的态度。

四、技术环境

技术环境主要指社会总体技术水平对政治、经济以及企业的影响。国家对科技开发的重点投资方向，该领域的技术发展动态和研发费用，技术转移和技术商品化速度，以及企业的专利保护等，都是技术环境需要关注的部分。

PEST 分析模型图如 2-1 所示：

政治环境	经济环境	社会文化环境	技术环境
环保制度	经济增长	收入分布	政府研究开支
税收政策	利率与货币政策	人口统计、人口增长率与年龄分布	产业技术关注
国际贸易章程与限制	政府开支	劳动力与社会流动性	新型发明与技术发展
合同执行法 消费者保护法	失业政策	生活方式变革	技术转让率
雇用法律	征税	企业家精神	技术更新速度与生命周期
政府组织/态度	汇率	教育	能源利用与成本
竞争规则	通货膨胀率	潮流与风尚	信息技术变革
政治稳定性	商业周期的所处阶段	健康意识、社会福利及安全感	互联网的变革
安全规定	消费者信心	生活条件	移动技术变革

图 2-1：PEST 分析模型图

资料来源：陈力，鲁若愚. 企业知识整合研究[J]. 科学管理, 2003, 3

第二节 波特五力模型分析法

波特五力模型由迈克尔·波特 (Michael Porter) 在 20 世纪 80 年代初提出, 它聚焦于形成产业竞争的五种力量, 它们分别为潜在竞争者的进入风险、替代品的威胁、购买者的议价能力、供应商的议价能力以及同业竞争者之间的竞争程度。波特指出, 这五种力量越强, 公司提高价格、获取利润的能力就会受到越多限制。在波特的框架中, 较强的产业竞争应该被视为公司所面对的威胁, 因为这种竞争会使得公司的利润下降。较弱的产业竞争应该被视为公司所面对的机会, 因为它会使得公司获取利润。这五种力量的强弱会随着时间的延续和产业环境的变化而发生改变^[4]。

一、潜在竞争者的进入风险

企业通过克服某些特定的“进入壁垒”, 诸如一定规模的经济、基本的资本要求量以及客户忠诚度等, 进入产业中, 并获得产业中其他人的认可。如果企业碰到的是进入障碍大的产业, 一般会促成对手间的合作和相对平稳的竞争; 如果企业碰到的是进入障碍小的产业, 则通常会由于“进入壁垒”低, 而引发更多的对手参与到激烈的竞争当中。

二、供应商的议价能力

供应商的议价能力是指供应商提高投入要素价格或以其它方式提升产业成本的能力。供应商对某一家需求方公司的议价能力取决于供应商与这家公司的相对实力。在以下几种情况下, 供应商的议价能力较强:

1. 供应商的产品几乎没有替代品, 并且其产品对于需求公司具有重要意义。
2. 某一特定产业的公司是否购买供应方的产品对供应方的利润没有影响。
3. 供应商产品的独特性或差异性, 造成需求方公司对这家供应商的依赖, 而如果从该供应商转换为另一家供应商又需要耗费相当大的转换成本。
4. 供应商能够威胁进入客户公司所在产业, 并能利用该公司的投入品生产与客户公司产品形成直接竞争的产品。
5. 需求方的公司无法进入供应商的产业, 并且无法利用自己所生产的产品实施降低投入品价格的战略, 从而无法对供应商造成威胁。

三、购买方的议价能力

一个产业的购买者可能是个人，即产品的终端用户，也可能是其它公司，即该产业产品出售给终端使用者的分销商。购买者的议价能力是指购买者在与公司谈判时压低价格的能力，或者通过要求更好的产品质量和服务从而提高产业内公司成本的能力。以下几种情况，购买者的议价能力较强：

1. 当存在大量的小公司供应某些特殊产品和服务，而购买者仅仅是少数的几家大公司时，购买者可以支配供应商，从而具有较强的议价能力。
2. 当客户购买产品的数量较大时，购买者便具有压低价格的能力。
3. 当顾客的转换成本较低时，购买者可以迫使供应商之间彼此压价。
4. 当顾客一次从很多公司购买一种投入品具有经济可行性时，那么，它可以迫使该产业中的某一家公司和其他公司展开竞争。
5. 一种压低产业价格的策略是当购买者能够威胁进入供应商所在行业，并且购买者自身也能生产该产品以供应自身需求。

四、替代品的威胁

处于同行业或不同行业中的两个企业，可能会由于所生产的产品具有相互替代性，由此产生竞争行为，这种源自于替代品的竞争会以各种形式影响行业中企业的竞争战略。

五、行业竞争者的竞争程度

各企业的竞争战略，其目标都在于使得自己的企业获得相对于竞争对手的优势，所以，在实施过程冲突与对抗的现象在所难免，这些冲突与对抗构成了现有企业之间的竞争。现有企业之间的竞争通常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面，其竞争强度受诸多因素影响。

波特五力模型图如图 2-2 所示：

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.